

УДК 347.191.11

А.В.МАНОЙЛЕНКО, канд. экон. наук

*Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,  
г.Киев*

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ**

Анализируется развитие стратегических подходов к лидерству корпораций на открытых рынках, на основе чего предложен подход формирования комплексной корпоративной стратегии на основе выделения двух базовых стратегий: адаптирующей и адаптационной. Рассматриваются особенности поведения корпорации в условиях экономики трансформационного типа на основе применения предложенного подхода.

Высокая динамичность внешнего окружения и повышение неопределенности его изменения относительно воздействия на субъекты хозяйствования корпоративного сектора экономики в условиях структурных трансформаций народного хозяйства Украины обуславливают высокую актуальность исследований стратегий устойчивого развития корпорации. Необходимо отметить, что работы по исследованию этой проблемы относятся в основном к развитым рынкам, характеризующимся относительной устойчивостью основных параметров внешней среды корпорации.

Вопросами разработки эффективных стратегий, обеспечивающих корпоративное развитие занимались многие выдающиеся ученые: И.Ансофф, Д.Т.Бойетт, Д.Г.Бойетт, Динз Грейм, П.Дюссож, Б.Гарретт, А.Т.Зуб, Лайм Фэйз, Ф.Лиис, М.В.Локтионов, Б.З.Мильнер, Г.Минцберг, Портер Е. Майкл, К.К.Прахалад, К.Рамперсад, Р.Рэндел, Н.Б.Рудык, П.Селзник, Г.Хамел [1-4, 6-11] и др. Работы этих ученых посвящены отдельным стратегиям развития предприятия относительно изменений, происходящих во внешней и внутренней среде организации. Необходимо отметить, что подходы к выработке стратегий очень

сильно разнятся, с течением времени появляются новые направления и концепции, включающие предыдущие. Наиболее полно школы стратегического управления описывает Г.Минцберг [7], выделяя 10 основных подходов к формированию стратегии. Можно согласиться с выводами, представленными в его работах относительно преимуществ и недостатков отдельных школ. Анализируя основные положения этих школ с точки зрения теории систем, процессного и ситуационного подходов [6], необходимо отметить, что только ряд школ стратегического управления в полной мере удовлетворяют требованиям, выдвигаемым данными подходами. По нашему мнению, наиболее полно поведение корпорации относительно выработки стратегии своего развития описывают школы, рассматривающие стратегию как большую модель, предписывающие и поведенческие школы. Анализ развития управленческой мысли относительно исследования и разработки моделей стратегического развития организаций и корпораций (в данной работе мы разделяем понятия организации и корпорации, с нашей точки зрения, корпорация – это сложно структурированная социально-экономическая система, которая может включать несколько организаций), повышения эффективности их деятельности приведен в таблице.

Основные теории управления организациями и социально-экономическими системами  
(обобщено по [1-11])

Название теории	Основоположники	Основные положения и результаты
1	2	3
1. Классические теории организации		
1.1. Научное управление	Ф.В.Тейлор, Ф.Гилберт, Г.Л.Гантт, Х.Мантесберг, Х.Эмерсон, Г.Л.Таун, М.Л.Кук	Рационализация трудовых операций на уровне отдельных рабочих и их групп через их исследование
1.2. Теория организации	Х.Файоль, Дж. Д.Лизней, А.С.Рейли, Л.Урвик	Определение принципов и критериев формирования организационных структур, подходы к исследованию их функций
1.3. Бюрократическая теория	М.Вебер	Обоснованы структурные схемы организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников
2. Концепция эффективной организации	Р. Лайкерт	Определение системы взаимосвязи мотивации наемных работников, способствующей повышению эффективности деятельности организации
3. Теория административного поведения	Г.Саймон	Оценка взаимосвязи целей и поведенческих действий работника, связи ценностных предпосылок с рациональностью принимаемых решений
4. Универсальная теория формирования организаций	Уилфред Б.Д. Браун, Эллиотт Джеквес	Выделение производственной и социальной подсистем в структуре организаций, определение их функций

Продолжение таблицы

1	2	3
5. Теория организационного потенциала	И.Ансофф	Обоснование необходимости реализации структурного и динамического подходов к формированию организаций. Выделение основных подсистем организации по функциональному признаку. Классификация организационных структур. Введение понятий: организационный потенциал и культура организации
6. Теория институтов и институциональных изменений	Дуглас Норт	Определение понятия рынка, как структуры, охватывающей различные институты. Определение институтов, как набора правил, процедур, соответствий, морального и этического поведения индивидов в интересах максимизации доходов. Влияние взаимодействия институтов и организаций на развитие экономики. Институты, как инструменты, определение правил игры на рынке, организации как рыночные игроки
7. Школы стратегического управления	И.Ансофф, Г.Минсберг, П.Селзник и др.	Выделение отдельных стратегий развития организаций и корпораций как комплекса действий, направленных на достижение поставленной цели. Главная функция целеполагания, относительно которой формируется набор механизмов и инструментов, направленных на достижение поставленной цели
8. Современные теории		
8.1. Реинжиниринг	М.Хаммер, Дж.Чампи	Выделение бизнес-процессов. Подход к моделированию и повышению эффективности организаций с помощью современных технологий на основе перестройки существующей технической и управленческой подсистемы
8.2. Концепция внутренних рынков корпорации	Б.З. Мильнер, Ф. Лиис	Перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпорации. Понятие виртуальной корпорации
8.3. Теория альянсов	Б.Гаррет, П.Дюссож	Интеграция функций управления, нацеленная на более эффективное использование ресурсов, приводит к формированию горизонтальных объединений организаций
8.4. Синергитические теории организационного и корпоративного развития	Кемпбелл Э., Саммерс Лачс	Заключается в стремлении любой сложной динамической системы получить максимальный эффект за счет своей целостности. Экономический эффект взаимодействия двух агентов, как целостной системы больше чем экономические эффекты их деятельности по отдельности
8.5. Теория конкурентных стратегий	М.Портер	Базируется на выделении трех ключевых концепций: выделение пяти основных конкурентных сил; выделение трех конкурентных стратегий; концепция цепочки создания ценности. Придерживаясь этих основных концепций, корпорация обеспечивает устойчивое развитие
8.6. Теория стратегической архитектуры корпорации	Г.Хамел, К.К.Прахлада	Основным направлением развития корпорации является интеллектуальное лидерство. Выделение ключевых компетенций деятельности, основанных на базовой функциональности
8.7. Теория ценностных дисциплин	М.Трейси и Ф.Вирсема	Основана на выделении трех ценностных дисциплин, обеспечивающих лидерство корпорации на рынках: производственное совершенство; лидерство по продукту; близость к потребителю

1	2	3
8.8. Теория экосистемы корпорации	Джеймс Ф.Мур	Представление корпорации как экосистемы взаимодействия с внешней средой, перенесение принципов и закономерностей развития экологических систем на функционирования корпораций в деловой среде. Выделение стадий коэволюции корпоративных систем: основание, расширение, установление господства в созданной экосистеме, обновление или смерть экосистемы корпорации
8.9. Теории игр корпоративного развития	Адам М. Бранденбург, Барри Дж.Нейлбафф	Перенесение принципов и закономерностей математической теории игр на моделирование поведения корпорации в бизнес-среде

Необходимо отметить, что ранние работы [3, 6] относительно повышения эффективности работы социально-экономических систем ассоциируются, прежде всего, с повышением производительности рабочих организаций, как наиболее ценного и производительного ресурса. Дальнейшие исследования связаны с системой повышения производительности труда не только рабочих, но и менеджмента компаний (т.е. персонала организации в целом). Последующие работы рассматривают целостную картину повышения эффективности не только отдельных компонентов или отдельных подсистем, а всей корпоративной социально-экономической системы в целом. В последнее время появляется ряд теорий [1-5, 8-11], которые рассматривают не только влияние и воздействие внешней среды на корпоративные системы, но и их взаимосвязь, взаимодействие и взаимное влияние в процессе корпоративного развития (теории альянсов, теории слияний и поглощений, институциональные теории рынков, теории экосистем или коэволюций, теории игр и др.).

Рассматривая стратегию как комплекс действий, направленных на достижение поставленной цели [3], прежде всего, необходимо выделить общую цель развития корпорации, которая, по нашему мнению, заключается в устойчивом развитии. Анализируя понятие «развитие», необходимо отметить, что, с точки зрения системного подхода, оно рассматривается как целенаправленный процесс закономерного качественного изменения, которое, по отношению к социально-экономическим системам, основано на балансе трех основных составляющих: рост, гибкость и устойчивость [3, 6].

Гибкость и устойчивость социально-экономических систем предполагает адаптацию поведения и структуры корпорации к воздействиям внешней среды. Составляющая роста предполагает воздействие корпоративных систем на внешнюю среду. Таким образом, с нашей точки зрения, в условиях динамичности изменений параметров и ком-

понентов внешнего окружения корпорация, с одной стороны, для обеспечения устойчивого развития должна быть адаптивной, а с другой – оказывать воздействие на свое внешнее окружение для обеспечения роста. С представленных позиций можно выделить ряд базовых моделей или стратегий поведения корпорации: адаптивные; адаптационные; комплексные.

Вызывает интерес само понятие «адаптивности», т.е. приспособление субъекта хозяйствования к условиям внешней среды. Так, адаптивная стратегия представляет собой изменение факторов внутренней среды корпорации под влиянием внешних условий хозяйствования, как относительно воздействия факторов непосредственно ближней, так и опосредованных факторов внешней среды. С другой стороны, довольно значительный субъект хозяйствования может оказывать адаптирующее воздействие на малые хозяйственные формы социально-экономической среды, тем самым изменяя их под себя, оказывая мультипликационный эффект на среду влияния, захватывая, таким образом, не только стейкхолдеров, но и взаимосвязанных с ними экономических агентов – расширяя свое влияние. Эта концепция может быть применима и к процессам слияний и поглощений компаний [2].

При рассмотрении комплексной стратегии в рамках одной корпорации мы можем остановиться на том, что в объединение может входить несколько компаний различных профилей. Таким образом, проводя декомпозицию главной цели развития корпорации на ряд составляющих относительно отдельных структурных подразделений и функциональных сред, мы можем выделить ряд стратегий, которые сводятся в едином комплексе к двум базовым для разного рода бизнесов относительно нахождения их на отдельных стадиях жизненного цикла. Чем более значительную долю занимает отдельное бизнес-направление в корпорации, и чем большую долю последняя занимает в соответствующем рыночном сегменте, тем эффективнее применять адаптационную стратегию, основанную на планомерном воздействии на внешнюю среду корпорации. И соответственно, при незначительной доле рынка отдельного бизнес-направления, требуется большая адаптация к внешней среде.

С данной точки зрения, мы отходим от общепринятых концепций стратегий, которые в общем виде сводятся к функциональным, ресурсным и конкурентным, и предполагаем, что они являются структурными элементами более общих положений. Тем самым, мы обобщаем современные подходы в стратегическом управлении. Еще одной интересной интерпретацией данной концепции является применение предложенного подхода с учетом концепции жизненного цикла развития

отдельного товара и предприятия и цикличности развития социально-экономических систем. Представляя жизненный цикл предприятия от зарождения до ликвидации, мы, в зависимости от жизненного этапа цикла развития отрасли и жизненного цикла экономической системы более высокого уровня, можем выбрать стратегию субъекта управления.

С другой стороны, применение адаптационной стратегии ограничено влиянием субъекта хозяйствования на социально-экономические системы более высокого уровня иерархии. Небольшие субъекты рынка не могут оказывать сколь-либо значительного влияния на общий тренд развития социально-экономической системы более высокого уровня иерархии. При объединении в ассоциации или союзы, небольшие субъекты рынка могут изменять систему целеполагания общего тренда развития с учетом своих интересов. Объединение субъектов хозяйствования в союзы и ассоциации, с нашей точки зрения, предполагает формирование мягких корпоративных объединений, выступающих как единое целое, тем самым оказывающее опосредованное влияние на среду хозяйствования.

Очень интересным, на наш взгляд, являются особенности адаптации сливающихся или присоединяемых субъектов рынка, в данном случае образуются жесткие корпоративные системы. При этом, у материнской компании возникает проблема эффективной адаптации присоединяемого экономического агента к системе корпоративного управления и технико-технологической системы. В этом случае возможны два основных эффекта – синергии и анергии.

В современной научной экономической литературе, по нашему мнению, наиболее полно изучена концепция синергетики, концепция анергии встречается в отдельных работах некоторых ученых [3, 6, 11]. Исходя из двух поведенческих моделей разработки стратегии корпорации мы можем утверждать, что анергия может возникать в случае неприятия внутренних подсистем корпорации общей направленности стратегии корпорации, т.е. когда внутренняя стратегия субъекта хозяйствования, входящего в корпорацию противопоставляется общекорпоративной стратегии. Это свойство может проявляться, на наш взгляд, при интеграции отдельных предприятий или активов в единое жесткое корпоративное объединение, особенно при интеграции практически равных по производственным и управленческим возможностям и потенциалу рынка субъектам хозяйствования, находящихся в прямом конкурентном положении (одной отрасли, горизонтальное слияние) [8, 11].

Так, недавний пример объединения HP и Dell Corp. привел к до-

вольно спорным результатам [11]. При слиянии произошло падение акций объединившейся корпорации, объединенный бизнес включал единые технологические цепочки, простое суммирование которых в период замедления темпов роста отрасли на домашних рынках не давал положительного эффекта. При этом, ряд подразделений слившихся компаний дублировали друг друга, корпорации имели сходные продуктовые линейки. Таким образом, на начальном этапе сформированного корпоративного объединения возникает ряд анергитических эффектов, которые приводят к ухудшению эффективности деятельности.

Данные выводы применимы и к условиям хозяйствования трансформационной экономики Украины. Так, мы можем выявить ряд интересных тенденций. Во первых, происходит постепенная интеграция существующих базовых активов и бизнес-цепочек (цепочек создания стоимости) украинской экономики в общемировые. Но это объединение, на наш взгляд, не должно происходить простым суммированием промышленного потенциала. Это доказывает тот факт, что хотя в наследство от СССР Украине и достался мощный промышленный комплекс, но для украинского ограниченного рынка он оказался полностью невостребованным. В этих условиях именно экспортно-ориентированная модель развития традиционных отраслей является наиболее предпочтительной, так как позволяет встраивать избыточные производственные мощности украинской экономики в общемировые бизнес-цепочки создания стоимости. Происходящие в Украине процессы формирования интегрированных конгломеративных корпораций связаны, в первую очередь, с особенностями приватизации и разгосударствления базовых экономических активов. Интеграция в мировые цепочки создания стоимости проявляется, например, в приобретении бизнес-группами Украины металлургических заводов в Польше, трейдерских компаний в Западной Европе и, в то же время, приобретении российскими ФПП нефтеперерабатывающих активов в Украине [12, 13]. В пищевой отрасли наиболее яркими сделками подобного рода являются интеграционные процессы в национальной пивоваренной промышленности, где сегодня, практически, не осталось игроков локального уровня [12, 13].

Во-вторых, основной причиной, сдерживающей в настоящее время дальнейшего развитие корпораций в Украине является неразвитость фондового рынка и неэффективность институциональных систем государственного регулирования систем корпоративного управления. Это связано, как и с проблемами в законодательной сфере: отсутствием законов «Об акционерных обществах», «Кодексов корпоративного управления»; неразвитостью институтов регистраторов, расчетно-

клиринговой деятельности, системы депозитариев, что не позволяет определить «справедливую» стоимость корпораций и, как следствие дать адекватную оценку реализации тех или иных стратегий. Решение данной задачи лежит как в сфере управленческой компетенции управления иерархических социально-экономических систем верхнего – национального уровня, т.е. в сфере компетенции государственного управления экономическими процессами, что говорит о реализации корпорациями адаптивной стратегии, так и в сфере корпоративных социально-экономических систем, через создание институтов саморегуляции рынка, т.е. через применение адаптирующей стратегии.

В заключение необходимо отметить, что предложенный нами подход к формированию стратегий устойчивого развития корпорации, основанный на выделении двух базовых стратегий: адаптивной и адаптационной, предполагает дальнейшую разработку механизмов реализации предложенной комплексной стратегии, основанной на симбиозе базовых. Дальнейшее исследование в данном направлении предполагает разработку и формирование системы методов и инструментов для осуществления трансформаций как самой корпорации, так и целенаправленного воздействия на внешнюю среду с целью обеспечения устойчивого ее развития в долгосрочной перспективе.

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
2. Динз Грейм К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
3. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 288с.
5. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
7. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Бойетт Д.Т., Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. – 416 с.
10. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
11. Рудык Н.Б. Структура капитала корпорации: теория и практика. – М.: Дело, 2004. – 272 с.
12. ТОП 100 Рейтинг лучших компаний Украины // ИнвестГазета. – 2004. – №2. – 145 с.



13.ТОП 100 Рейтинг лучших компаний Украины // ИнвестГазета. – 2005. – №2. – 115 с.

*Получено 22.09.2005*